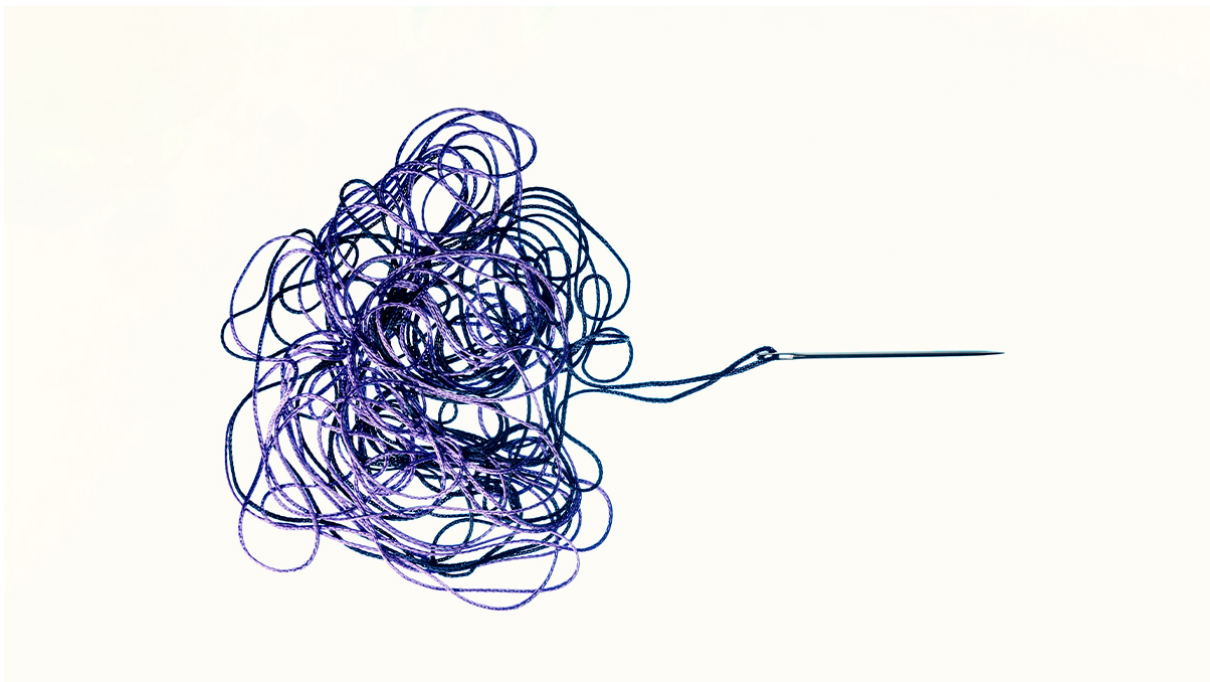


Manejo De La Incertidumbre

6 Estrategias para liderar la incertidumbre

por Rebecca Zucker y Darin Rowell

Abril 26, 2021



ClarkandCompany/Getty Images

Resumen. Parece que una semana dada proporciona amplios recordatorios de que los líderes no pueden controlar el grado de cambio, incertidumbre y complejidad que enfrentamos. Los autores ofrecen seis estrategias para mejorar la capacidad de un líder para aprender,... [**más**](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Si alguna vez hubo alguna duda sobre la importancia de la capacidad de un líder para navegar por el cambio, la incertidumbre y la perturbación, la aparición de la pandemia mundial en 2020 hizo esta necesidad muy clara. Y aunque todos esperamos evitar futuras pandemias, una cosa es cierta: no podemos evitar una complejidad cada vez mayor.

Los líderes con los que trabajamos a menudo informan de sentirse atascados, mal equipados o abrumado a medida que se enfrentan a los crecientes desafíos de sus funciones. Comprensiblemente, es fácil sentirse así cuando la complejidad de nuestro mundo ha superado nuestra «complejidad de la mente», como Robert Kegan y Lisa Lahey describen en su libro, *Inmunidad al cambio*. Para decirlo en términos concretos, la potencia informática ha aumentado más que un billones de pliegues desde mediados de los años 1950, pero nuestros cerebros permanecen sin cambios.

Para dirigir eficazmente a otros en una complejidad cada vez mayor, los líderes primero deben aprender a liderarse a sí mismos. Aunque cada líder se enfrenta a sus propias circunstancias únicas, hemos observado seis estrategias que aceleran su capacidad para aprender, evolucionar y navegar continuamente desafíos más complejos.

Abraza la incomodidad de no saber

A lo largo de nuestras carreras, estamos condicionados a encontrar la respuesta, como en una respuesta única, definitiva y correcta. Teniendo en cuenta que nuestro los cerebros están cableados para ver la incertidumbre como un riesgo o una amenaza, es fisiológicamente normal sentir estrés cuando se enfrenta a situaciones desconocidas.

Esto es especialmente cierto para los grandes logros que han construido su carrera en conocer o encontrar la respuesta «correcta». Aunque evitar estos sentimientos desagradables es una tendencia humana natural, puede convertirse en una barrera significativa para el aprendizaje, el crecimiento futuro y, en última instancia, el rendimiento.

En lugar de evitar estos sentimientos, debemos aprender a reconocer y aceptar la incomodidad como una parte esperada y normal del proceso de aprendizaje. Según lo descrito por Satya Nadella, CEO de Microsoft, los líderes deben pasar de un «saberlo todo» para «aprenderlo todo» mentalidad. Este cambio en la mentalidad puede, por sí mismo, ayudar a aliviar la incomodidad quitando la presión de usted para tener todas las respuestas.

Distinguir entre complicado y complejo

La mayoría de nosotros usamos los términos complejos y complicados indistintamente cuando, de hecho, representan circunstancias críticamente diferentes. Por ejemplo, la legislación tributaria es complicada, lo que significa que es de naturaleza altamente técnica y difícil de entender, pero se puede dividir el problema en partes discretas, consultar con un experto (o varios) y, en general, encontrar una solución.

Por el contrario, los desafíos complejos contienen muchos elementos interdependientes, algunos de los cuales pueden ser desconocidos y pueden cambiar con el tiempo de manera impredecible. Además, una acción o cambio en una dimensión puede dar lugar a resultados desproporcionados e imprevistos. Por ejemplo, la política exterior y el cambio climático son desafíos complejos. Aunque no haya escasez de opiniones sobre estos temas, no hay soluciones claras. Como resultado, las soluciones a desafíos complejos típicamente emerger a través de la prueba y el error y requieren la voluntad, la humildad y la capacidad de actuar, aprender y adaptarse.

Dejar ir al perfeccionismo

En un entorno complejo, el contexto está cambiando continuamente, por lo que, apuntar a la perfección es inútil . En lugar de ello, busque el progreso, espere errores y reconozca que usted tiene la capacidad de continuar corriendo correctamente según sea necesario. Para los grandes logros, propensos al perfeccionismo, los egos y las identidades deseadas (por ejemplo, de tener éxito o ser «el experto») pueden interponerse en el camino. Dejar ir el perfeccionismo, identificar y reconocer sus temores básicos específicos que se desencadenan, como «fallaré», «Me verá mal» o «Tomaré la decisión equivocada». Subyace a estos temores una suposición a menudo implícita y no examinada de que «si alguno de estos miedos llega a buen término, no sería capaz de recuperarme de él».

Hemos trabajado con varios clientes a lo largo de los años para ayudarles a desacreditar activamente estas suposiciones haciéndoles hablar con otros que respetan sobre el papel de los errores o fracasos en sus carreras. Escuchan mucho sobre el aprendizaje, las nuevas oportunidades y el crecimiento profesional que surgieron como resultado, pero nunca las catástrofes que terminan su carrera que se imaginan. Aflojar el control de estas suposiciones con el tiempo puede permitirle dejar ir el perfeccionismo y aceptar que los errores y el fracaso son esperados en el camino.

Resistir las simplificaciones excesivamente y las conclusiones rápidas

Es tentador simplificar excesivamente los desafíos complejos, para que parezcan menos desalentadores. Por ejemplo, romper un desafío en sus respectivos componentes puede ayudarlo a sentir que tiene un mayor dominio del desafío en cuestión, pero también puede reducir su visión y oscurecer las interdependencias críticas, lo que conduce a una falsa sensación de seguridad. Del mismo modo, dibujar analogías de los desafíos que has enfrentado en el pasado puede ser útil, pero también puede llevarte a perder los matices únicos del desafío actual.

Muchos de los grandes logros tienen un sesgo por la acción y se frustran rápidamente cuando se enfrentan a desafíos que no presentan una solución evidente y un curso claro de acción. En lugar de ceder al deseo de una solución rápida, los líderes deben aprender a equilibrar su necesidad de acción con un enfoque disciplinado para comprender tanto el problema central como el propio sesgos. Por ejemplo, contratar a un líder de DEI en una organización, por sí mismo, es insuficiente si no se abordan cuestiones más sistémicas como la contratación, promoción, desarrollo y prácticas de compensación obsoletas.

No lo vayas solo

Muchos de los líderes con los que trabajamos informan de sentirse aislados al enfrentar el continuo cambio y la incertidumbre en los desafíos que enfrentan. Parte de su sentido de aislamiento proviene de la creencia implícita de que necesitan resolver todos los problemas por sí mismos. A medida que aumenta la complejidad y el volumen de nuestra carga de trabajo, nuestra tendencia natural es doblar nuestro enfoque y nuestros esfuerzos individuales. Cuando se enfrentan a desafíos a corto plazo con soluciones conocidas, esta puede ser una estrategia eficaz. Sin embargo, cuando se enfrentan a desafíos en los que no está claro el alcance completo de los problemas e interdependencias, y mucho menos las soluciones, puede ser un desastre. En lugar de ello, es cuando es más importante cultivar la práctica de llegar intencionalmente a su red y más allá para obtener información y perspectiva.

Hay un límite inherente para cada uno de nosotros con respecto a lo que podemos saber y nuestra capacidad de tener una perspectiva objetiva sobre cualquier situación dada. Sin embargo, podemos expandir exponencialmente nuestro conocimiento y perspectiva cultivando y conectando con una red de compañeros y colegas, cada uno con su propio conjunto de experiencias y perspectivas. Como declaró un cliente CEO: «Cuando intento darle sentido a un problema complejo, lo primero que hago es llegar a personas cuya opinión

valoro y cuya experiencia es en cierto modo diferente de la mía. Quiero saber «¿Cómo están viendo la situación? ¿Cuál es su punto de vista? ¿Con quién más debería hablar? Continuó explicando: «No es tanto que espero que tengan una respuesta, sino que quiero conectarme a su pensamiento y a sus fuentes».

Alejar

Los líderes a menudo se quedan atascados en los desafíos que enfrentan porque están demasiado inmersos en ellos. «Acercar el zoom» o pasar de «la pista de baile al balcón», según lo descrito por Ron Heifetz, Marty Linksy y Alexander Grashow en *La práctica del liderazgo adaptativo* le proporciona una perspectiva más amplia y una visión sistémica de los problemas y puede arrojar luz sobre supuestos no examinados que de otro modo no serían visibles. Desde este «balcón» o punto de vista elevado, las interdependencias y los patrones más grandes se vuelven observables, potencialmente revelando obstáculos imprevistos y nuevas soluciones. Esta perspectiva más holística permite una mayor adaptabilidad y corrección del curso, cuando sea necesario. Haciendo una práctica regular de llevar a cabo este cambio de baile piso-balcón, usted puede construir su capacidad para ver el panorama más amplio y ser más ágil.

Parece que una semana dada proporciona amplios recordatorios de que, como líderes, no podemos controlar el grado de cambio, incertidumbre y complejidad que enfrentamos. Sin embargo, adoptar las estrategias anteriores puede mejorar nuestra capacidad de aprender, crecer y navegar de manera más eficaz por la creciente complejidad de nuestro mundo.

Rebecca Zucker is an executive coach and a founding Partner at Next Step Partners, a boutique leadership development firm. Her clients include Amazon, Clorox, Morrison Foerster, the James Irvine Foundation, Skoll Foundation, and high-growth technology companies like DocuSign and Dropbox. You can follow her on Twitter: @rszucker.

Darin Rowell Ed.D. is a senior advisor and executive coach that helps companies accelerate performance through the focused development of their top leaders and teams. You can follow him on Twitter: @DarinRowell